新港鄉中庄蔬菜共同經營班之現況與展望

許國雄
農業經營者代表

地理環境

本班位於嘉義縣新港鄉中庄區段，位於香火鼎盛新港奉天宮北面，朴子溪流經；本區段土壤屬砂質壤土，土壤肥沃，灌溉便利，極適合蔬菜尤其是葉菜之生產，與竹北、西螺等地區同為本省重要蔬菜產地，過去農民所種植之蔬菜因缺乏計劃性生產，加以生產管理技術落後及運銷通路效率低落，致所生產之蔬菜常因品質差，衛生安全有問題，或無法配合市場消費需求，常產生「菜金菜土」之問題；基於此情形，結合區段農民力量，成立本班隊。

班組織成立經過及目的

本班班長許國雄有鑑於在目前農業經營環境下，已非單打獨鬥所能面對，於是在經由「農地利用經合規劃計畫」之輔導，于民七十五年六月組織成立共同經營班，計有38人(基本班員16人，普通班員22人)，班員土地總面積45公頃，其中蔬菜種植面積25公頃，計畫擴增10公頃上以上日產小包裝清潔蔬菜5,000包，直銷大台中地區40餘家生鮮超市，年產值約3,000萬元，由於本班所生產之清潔蔬菜不但品質佳，安全衛生且產量穩定，各大生鮮超市均要求與班訂立長期生產契約，頗有供不應求之勢；因此，本班班員在長期計畫下，安心從事各類蔬菜生產，此對民生物質穩定供應貢獻力量。

(一)本班成立之目的：

1.發展蔬菜小包裝直銷生鮮超市，提高附加價值。

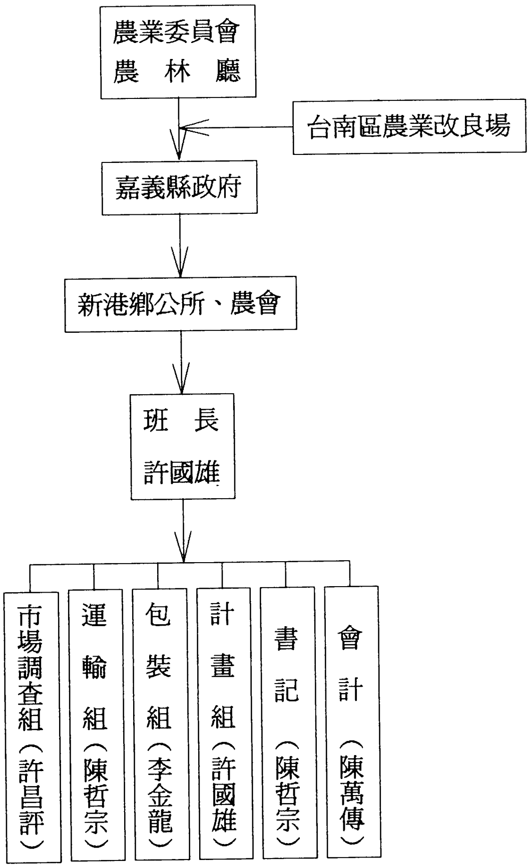
2.充分利用班員剩餘勞力，增加班員所得。

3.生產設施共同利用，降低產銷成本。

4.生產管理技術文流，提升生產技術，強化專業技術。

5.生產符合安全衛生之清潔蔬菜，建立共同品牌，強化消費者對「品牌」的認知與了解。

(二)班組織及輔導體系：



(三)經營過程：

1.短期蔬果的收益情況的變遷，改變了鄉村生活面貌，然而在整體經濟水準快速提昇下，人民生活大幅改善，農業經營型態若再墨守傳統方法、技術，勢必遭淘汰；加以台灣環境地處亞熱帶，夏天梅雨季節，颱風季，冬季則東北季風，對短期葉菜的生長，影響很大，收益極不穩定，而共同運銷還產生某些問題，其問題或爲人爲因素，致產銷最爲農民所怨怒且亦無法達到平衡。運銷通路過長與行銷點太集中亦是一個阻礙農產品收益的弊病。

2.本班於75年成立後，即於農地利用綜合規劃計畫輔導，依計劃宗旨，縮小行銷通路、拉長行銷點爲訴求；並於八十三年度接受中國生產力中心引入現代化行銷管理、整理整頓輔導，使整個作業流程順暢、看板規格化、合乎現代化生產企業化管理要求。生產管理接受「吉園圃」的要求，確實做到—有機無農藥殘毒的高品質蔬菜。

3.氣候影嚮和障礙的排除：

本班在設立溫室之初，於76年便遭受韋恩颱風的侵害，初始搭建完成之溫室便東倒西歪，眼前青翠蔬菜全部泡湯，滿懷希望在轉眼間便化爲烏有，當時的失望可想而知；恰逢是日，金門農業參觀團準備觀摩新港第一產園藝設施，陪同前往上級長官見此情景，亦深感氣候影嚮農民之深，因此才有今日新港的溫、網室達29公頃之多。在風雨生信心的情況下，恢復生產，因此在如何與眾不同經營、自我肯定，克服困難，確立目標下，使得新港蔬菜在市場上佔有一席之地。再者，社會變遷，勞動力缺乏，人口老化等因素，常致無法擴展業務，農場經營常無法僱用到勞工；在此情形下，本班研究出一套節省勞動力的栽培管理方式：有機質肥料→整地→藥前處理→播下種子。在無法機械化情況下，省下了相當多的工資，成本降低許多。

4.蔬菜生產作業情形：

所設置溫室依凹凸鏡吸光原理的克服：透明膠布弧型構造會產生聚光作用，發生溫室死角，在夏日日照較長時，中間會產生生長遲滯甚至枯死的現象，我們在中間部份以淡黑網覆蓋消除，使蔬菜生長較爲齊質。溫室座向的改變：台灣夏天西南風盛行(西南氣流)，而土地重劃大都以南北向較多，因此溫室隨地形搭建因而無法引進和溫室對流風，于78年發現此種現象，因而將溫室改變座向，可降低溫度3℃左右。集約栽培、土壤酸化：本班在溫室操作二年內遇到很多困難，其中就是土地的管理問題，其間亦曾聘請國內外一些學者專家前來指導，給過改變座向，消除凹凸鏡原理。有機質的大量使用，不但可以改善土壤結構，使土壤活化，提升地力，即目前推出的有機蔬菜，保鮮營養價值高，農藥減少使用，是一舉兩得。

5.本班以農地利用綜合規劃輔導方向而設立，原經十年的經營，面臨社會的變遷，隨著消費習慣的改變—由吃得飽、吃得好、吃得巧、吃得長生不老(吃出健康)的變遷；至於行銷管理方式，我們接受中國生產力中心(CPC)、現代化5'S管理、規格化看板管理、可改善作業理境，今(85)年度，擬將作市場行銷、企業形象企劃案。在品質方面，有機質、微生物的使由似乎仍不夠，是以接受吉園圃的指導，確實作到有機安全蔬菜，使消費者能安心食用安全又可靠的蔬菜。至於直銷方面、除了生鮮超市外，本年度擬計劃社區型態的直銷與有機蔬菜加盟店亦是未來經營的方向。

產銷概況

(一)生產分組管理—本班分爲五組經營管理。

1.生產計劃組—以市場需要，分人分種分地，列表記錄分配栽培管理，各區負責人應就所負責區域確實加以掌握生產計劃進度。

2.市場企劃組—班員每日採收量的分配和市場訂貨分菜，接洽市場等統一計價。

3.包裝組—自創商標，統一製作包裝袋，以利規格化包裝，並負有商品化行銷，向消費者建立知名度，創立自有品牌。

4.運銷組—係為市場第一線，該組成員，須每日定時定點，將市場可供訂貨蔬菜運達上櫃並做市場了解，以隨時掌握市場資訊並予回報。

5.會計組—負責收支情形的掌握、市場信用的追蹤，盈虧情形的掌控，班員的急難救助、福利分發等事項；因此，會計人員對於班隊收支情形須隨時掌握。

(二)共同利用設施

1.多功能研習中心65坪，家政教室15坪，休閒娛樂室55坪。

2.蔬菜小包裝場105坪，冷蔬庫20坪。

3.冷藏運輸車7.8噸2台，4.5噸1台、搬運車20輛。

4.自動小包裝機、製冰機、電腦、傳眞機各乙部。

5.農藥殘毒測定設備二組。

6.溫室栽培設施3.5公噸。

(三)蔬菜年生產量值表

種　類 種　類	平均每月產量 (包)	年產量 (包)	價值 (千元)	備 註
小白菜(1～12月)	40,000	360,000	3,600	1.葉菜類每包270公克售價10元 2.其他蔬菜包括有京水菜、塔菇菜、紅鳳菜、刈菜、東京白菜等。 3.( )內係生產期間。
青梗白菜(1～12月)	20,000	180,000	1,800	
萵　苣(1～12月)	20,000	180,000	1,800	
空心菜(1～12月)	36,000	360,000	3,600	
芥藍菜(1～12月)	7,000	84,000	840	
莧菜類(2～11月)	10,000	108,000	1,080	
菠　菜(10～4月)	36,000	480,000	4,800	
茼　蒿(10～5月)	40,000	480,000	4,800	
油　菜(全年)	6,000	72,000	720	
翠玉白菜(11～4月)	3,000kg	18,000kg	540	
黃秋葵(4～11月)	600kg	48,000kg	288	
其　他(全年)	15,000包	180,000	1,800	

本班小包裝蔬菜供應生鮮超市計有：裕毛屋7家、美村超市20家、東龍生鮮2家、仁友1家、彰吉7家、伊庭生鮮6家、雅來7家、其他6家等生鮮超市。

(四)產銷成本的降低

1.目前而言，支出的費用仍佔相當的比例，如何降低整體成本，一直是從事農業經營上相當重要的課題，基於此，本班一直在各方面研擬因應之策。

2.財務制度的建立——個班隊經營成敗的了解，如無建立一套完整的會計制度，勢將走向經營不善，面臨解散的境地；是故，會計制度一直是本班所重視的，經由帳冊的記錄，可一目瞭然知道對於各項支出情形有所掌控，從而由不必要的項目降低其支出。

3.人力資源的充分運用—人力的配置錯誤常導致資源的浪費與效率的低落，進而人事成本不知不覺中地提高，此種不必要的成本支出，坦然而言，均可從中降低的。因此本班在人力的配置上，依個人的特性及其所擁有專業技術，配置到最恰當的場所。

4.蔬菜損壞率的降低—因蔬菜本身具易腐、不耐久存之特性，使用在採收、運送、包裝等過程，極易受到損害；因此，在從農場採取至運送至市場拍賣程序，特別要求相關人員除非屬自然因素所造成產品的損害，如屬人爲可免除的務必避免。

5.銷售點的掌握——般而言，銷售點愈多，其可能的銷售成本相對的提升，然而，若能藉由點多量亦比例提高，對於整體利潤亦將提高，從而，成本支出權數必降低。

6.作業場所管理合理化—我們常可發現，作業場所常有髒亂，設備的誤置，使得效率大幅降低，成本卻仍居高不下。有鑑於此，本班在中央、省、縣、鄉等各級農政單位積極輔導下，配合中國生產力中心專業技術人員爲本班規劃『現場合理化』的改善工作業，使作業場所各項設備置於所應置放地方；經此規劃作業，每位班員均認爲作業流程更加順暢，有些原本須耗時相當時間的工作項目縮短許多。再加上績效管理、顏色管理等等的相對作業，工作人員工作情緒亦提升不少。

7.直銷制度的建立—經由多年來的努力，本班已排除了昔日傳統銷售方式，直接與各消費市場交易；如此一來，一些傳統銷售階段—如產地市場、批發市場、零批市場等階段的費用支減少了，運用這些費用的減少轉而對產品包裝、品牌的建立大有助益。

結論—本班特色

(一)發展蔬菜小包裝直銷超市，提高附加價值、農民(班員)與消費者同蒙其利。

(二)計畫周密、管理嚴格、執行徹底；以市場爲導向從事計畫生產，建立品管制度，凡未達標準者接受處罰。

(三)作法務實，重視實質利益與利潤目標，在投入面如統一購買農用資材，實施價值分析，在乎「功能」達成，不在乎「好」；而產出面則強調產品價值要高。

(四)建立「精緻蔬菜」品牌形象—品質佳、安全衛生、穩定供貨。

(五)首創班隊「股票」制度，班員可以股票質押，獲取班之低利貸款。

(六)積極參與地方的活動—如宗教、民俗、社區運動會。

(七)班長的共有生產設備均有專人負責管理，並經常做定期的維護。並依據市場需求，來決定產品的種類及產量。

(八)積極參與輔導機關所辦的講習訓練或觀察活動，並經常辦理班員的觀摩與展售活動。

未來計劃

(一)資訊管理作業是未來農產配送或物流中心的必然趨勢(尤其配送點增多時)，將擬訂培訓資訊操作人員。

(二)繼續朝「縮短中間道路，延長銷售點」的方向努力。

(三)擬訂定擴(遷)建包裝處理場之中長期計劃，以突破場地狹隘，形成物流，車流阻塞之瓶頸。

(四)爲鼓勵班員參與，並提昇公信力，班隊之帳務處理、現金出納、支票收發、應由不同班員分工職掌，並堅守「管帳不管錢、管錢不管帳」之基本原則。